

HR Public fédère plus de 1.400 professionnels RH du secteur public

# La valeur ajoutée comme première ambition

■ Christophe Lo Giudice

Depuis dix ans déjà, la plate-forme HR Public fédère les professionnels RH actifs dans le secteur public autour d'un programme annuel d'événements aux contenus à forte valeur ajoutée. Aujourd'hui, le réseau passe à la vitesse supérieure en investissant plusieurs axes : interactivité, orientation internationale, renforcement des partenariats et prise de positions en vue d'orienter les choix politiques affectant le management public.

C'est à l'occasion d'un interview dans la presse spécialisée que Philippe Lenaerts, alors DRH de la STIB, a un jour regretté qu'il n'existât guère en Belgique de plate-forme où trouver de l'information spécifique sur la gestion RH dans le secteur public. Plusieurs personnes, dont Luc Cooremans, à l'époque directeur de l'Institut Cooremans (intégré à la Haute École Francisco Ferrer), ont répondu à cet appel. Et c'est ainsi qu'est né HR Public à l'été 2005, comme lieu de rencontre des responsables impliqués dans la gestion des ressources humaines dans le public et espace d'information, de documentation et d'échanges « afin de comprendre, affronter et répondre aux défis journaliers et aux réflexions stratégiques. »

« Un des besoins fondamentaux que nous avons ressenti, dans un secteur engagé dans un processus relativement complexe de changement culturel, portait sur le partage des expériences et des bonnes pratiques, confie Luc Cooremans. Contrairement au secteur privé, le champ d'activités s'y prête particulièrement bien : la concurrence n'existe pas ou quasiment pas entre ses organisations. L'ambition était par ailleurs de contribuer à la professionnalisation de la gestion RH de façon à améliorer les services au public. A cette époque, le secteur souffrait encore d'une image un peu vieillotte. Nous avons été surpris depuis lors par la richesse et la créativité qui vivent sur le terrain ! »

Aujourd'hui, cinq des membres fondateurs sont toujours actifs dans différents organes de l'association. Et l'équipe s'est joliment étoffée de sang neuf.

En dix ans, HR Public est passé d'une trentaine de participants à ses débuts à quelque 1.400 membres issus de tous les niveaux de pouvoir (fédéral, régional, communautaire, provincial, local), mais aussi des secteurs de l'enseignement, des transports publics, de la santé, de l'accueil de la petite enfance, etc. Au cours de ces années, plus de 200 intervenants ont animé une soixantaine d'activités proposées, dont de nombreux professeurs d'université. Quelque 3.000 personnes, gestionnaires RH mais aussi managers, y ont pris part.

## Autres colorations

Une des raisons d'être de HR Public est de documenter la spécificité du secteur public en matière de GRH. C'est un fait : les frontières entre public et privé évoluent, et sont même de plus en plus diffuses, sauf pour ce qui relève de grandes fonctions régaliennes. « Les deux secteurs ont évidemment beaucoup en commun : les fondamentaux d'une gestion des ressources humaines moderne sont, à bien des égards, identiques, concède Philippe Lenaerts. Il existe pas mal de réflexions communes, d'outils communs, etc. Le public tout comme le privé sont ouverts à l'adoption de nouveaux modes d'organisation. Il n'en reste pas moins que le privé recherche le profit. Le public, quant à lui, recherche l'intérêt général. Cette distinction teinte toute une série d'aspects d'autres colorations, par exemple en matière de gestion des performances. »

## « Nous avons été surpris par la richesse et la créativité qui vivent sur le terrain »

Et l'on peut multiplier les exemples. « Dans le privé, quand l'entreprise ne fonctionne pas, on la restructure avec, souvent, à la clé, des dégraissages. Dans le public, quand la machine grippe, on doit l'adapter, et, au besoin, trouver d'autres façons de flexibiliser la main d'œuvre. Dans le secteur public, il y a une certaine sécurité d'emploi garantie, ce qui nécessite de travailler la loyauté d'autres façons. Dans le public, on a longtemps méconnu l'utilisateur des services offerts, pour ne pas dire qu'on s'en est purement et simplement désintéressé. Mais on a fini par comprendre qu'il fallait s'inscrire dans une démarche qui soit 'orientée client', même si on ne l'appelle par forcément par ce nom et qu'elle doit s'envisager avec des tonalités différentes de celles du privé... »

## Grande hétérogénéité

Avec les réformes successives de l'État, un des enjeux pour HR Public consiste à garder une dynamique fédérale. Autre enjeu : le secteur public représente un tout très hétérogène, incluant de petites structures telles les communes et des géants comme le SPF Finances, La Poste ou encore la SNCB. « Il se compose d'administrations à différents niveaux de pouvoir, d'entreprises publiques et d'un spectre d'entités plus ou moins dérégulées évoluant à cheval entre le non-marchand et le marchand, appuie Philippe Lenaerts. Certaines ont vocation à sortir du non-marchand, d'autres pas du tout. Il faut dès lors trouver le plus grand commun dénominateur dans tous les sujets que nous abordons. »



> **Luc Cooremans** HR Public

« Le secteur public est en mutation dans tous les pays. Il y a donc un intérêt à tourner notre plate-forme vers d'autres horizons pour pouvoir comparer et s'inspirer. »

© Hendrik De Schrijver



> **Philippe Lenaerts** HR Public

« Les fondamentaux d'une GRH moderne sont, à bien des égards, identiques dans le public et dans le privé. Mais elle se teinte d'autres colorations. »

© Hendrik De Schrijver

## TEMPS FORTS

- Les frontières entre public et privé évoluent, et sont même de plus en plus diffuses. Mais, au-delà des outils communs d'une GRH moderne, il existe un certain nombre de spécificités à défendre, voire à valoriser.
- Il existe dans le public des pratiques RH inspirantes à différents niveaux, et, souvent, de nature à inspirer les entreprises du privé.
- HR Public a toujours voulu aller au-delà du simple partage de bonnes pratiques, pour être un lieu de réflexion et de prospective, de formation et de publication.

Par le passé, les activités de l'association se sont surtout construites autour de thèmes qui aboutissaient à la table de discussion. « Aujourd'hui, nous travaillons plutôt à l'aide d'un programme rythmé autour d'un fil conducteur cohérent par année, précise Luc Cooremans. Le fait qu'il y ait dans nos instances des représentants des différents types d'organisations publiques tant de Wallonie que de Flandre ou de Bruxelles, nous permet de mieux cerner les préoccupations, définir des priorités, les alimenter via des exemples d'expériences de terrain et d'apporter ainsi une véritable valeur ajoutée. »

### Rythme de croisière

En 2014, HR Public a, par exemple, travaillé sur la thématique d'une meilleure insertion des jeunes dans le monde professionnel par la garantie jeunes. Les enseignements de ce programme ont été partagés via une publication de synthèse de belle tenue. L'année dernière, c'est le thème du bien-être au travail qui a été exploré, sans tabou : bonheur au travail, nouveaux lieux de travail, employabilité durable, burn-out, corrélation entre bien-être et performance... A nouveau, l'exercice aboutira à une publication, au premier semestre de cette année qui, elle, sera consacrée aux dimensions de la flexisécurité...

« Un thème tel que celui-là s'inscrit parfaitement dans une autre de nos ambitions, à savoir développer une orientation internationale, note Philippe Lenaerts. Les contacts avec des DRH dans d'autres pays témoignent de préoccupations communes. Le secteur public est en mutation dans tous les pays. Il n'y a pas de sens à rester centrés sur notre village. Les Scandinaves, par exemple, ont une forte culture du service public et ils ont atteint un équilibre intéressant entre public et privé. Il y a donc un intérêt à tourner notre plate-forme vers d'autres horizons pour pouvoir comparer les solutions adoptées, les outils utilisés et les résultats obtenus. »

HR Public a dix ans d'expérience et des points de référence sur ce qui a marché et sur ce qui a moins bien marché, reprend Luc Cooremans. « Nous disposons d'un noyau de base, d'une structure stable, d'un modèle financier solide, d'une communication de niveau professionnel,... Bref, un rythme de croisière qui nous permet de regarder plus loin et de nous inspirer de ce qui se fait hors de Belgique. » C'est dans cette optique que HR Public développe des contacts et partenariats avec d'autres réseaux, dont HR Square, et associations. « Il y a des activités qui font sens à nos échelles respectives, et d'autres que nous gagnons à mener ensemble, relève Philippe Lenaerts. Par exemple nous coaliser de sorte d'adhérer à une organisation internationale de professionnels RH. Le monde est globalisé : il est essentiel de se positionner à cette échelle. »

### Valeur réseau

Aujourd'hui, nombres d'associations peinent à mobiliser les jeunes dont les pratiques de réseautage évoluent, à l'aune du digital notamment. Un problème moins ressenti au sein de HR Public. « Dans toutes nos manifestations, nous accueillons des jeunes qui ont tout autant besoin d'interactions, d'échange d'informations et de partage d'expériences que les plus expérimentés, notamment parce que les nouveaux modes de travail du type télé-travail peuvent être sources d'isolement. La valeur réseau, associée au plaisir de se rencontrer et à la possibilité d'apprendre à se connaître dans d'autres contextes, reste plus présente que jamais. »

Celle-ci est appuyée par la dynamique formative. « Nos colloques et conférences sont des lieux où les participants viennent chercher et trouver des connaissances, explique Luc Cooremans. Ils sont construits comme des structures de formation et nous sommes très attentifs à garantir une valeur ajoutée aux participants. C'est dans cet esprit que nous allons initier cette année une formule de masterclass offrant davantage de temps et d'espace à l'interaction, aux débats, aux contacts directs avec l'intervenant. »

« HR Public doit aussi devenir 'secoueur d'opinions', conclut Philippe Lenaerts. Il nous faut capitaliser sur ce qui est exprimé lors de nos rencontres pour produire des notes d'interpellation à l'intention des décideurs et structures gouvernementales, voire même devenir une force de pression. A cette fin, nous allons constituer un comité d'experts, spécialisé dans la thématique développée sur l'année, permettant de nous positionner dans un rôle de think tank. Car, en filigrane se posent des questions de régulation, de statuts, d'engagement ou encore de loyauté propres au secteur. Les enjeux sont bien plus diversifiés que dans le privé où, in fine, c'est l'actionnaire qui décide. » ■